



Deloitte CFO Signals Report

2023Q4

March 2024

Contents

経済環境に関する調査

財政環境の見通し	3
業績の展望	4
不確実性	6
日本経済の注目点	7
海外経済の注目点	8

データドリブン経営への取り組み状況に関する調査

データ分析に基づく意思決定・判断	9
意思決定に向けたデータ取得	10
データドリブン経営に関する取り組み状況	11
データドリブン経営の推進における課題	12
AI の普及により改善が期待できる業務	13
AI 活用の障壁	14
おわりに	15
CFO プログラムとは	16

Deloitte CFO Signals について

Deloitte CFO Signals は、デロイトがグローバルレベルで定期的を実施している CFO の意識調査です。毎回の調査で CFO の皆様から得られた回答結果を集約し、デロイトの専門家が考察を加え、CFO からの”Signals”として発信しています。

調査項目は、グローバル共通で毎回実施する「経済環境に関する調査」と、国ごとに異なる「ホットトピックに関する調査」で構成されています。

日本では 2015 年 8 月に初めて実施し、今回で 35 回目の取り組みとなります。「経済環境に関する調査項目」では、時系列で CFO の意識変化や、調査時点での最新の見通しを考察します。この定例の調査項目に加え、マクロ的な視点で日本経済及び世界主要国のリスクシナリオに関する意識調査も行いました。また、日本の調査におけるホットトピックとして、データドリブン経営への取り組み状況についてお伺いしました。

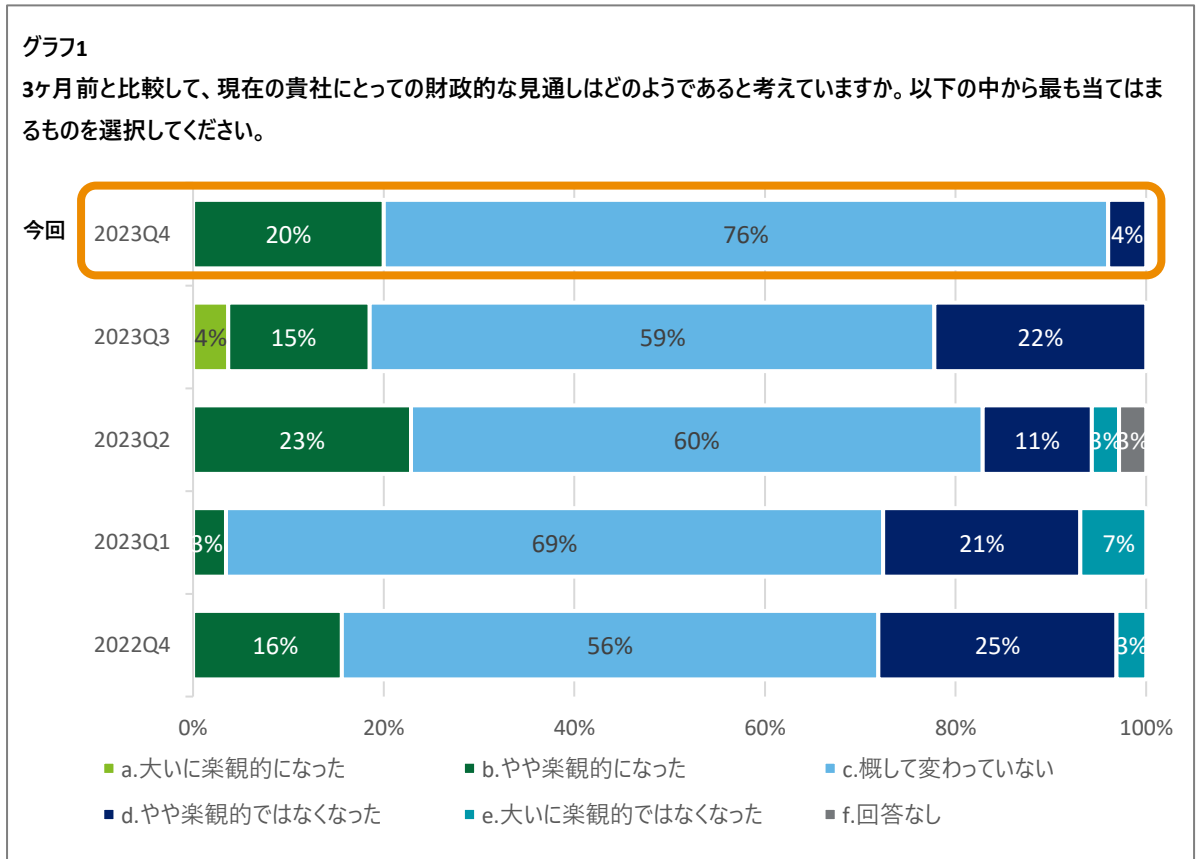
今回の調査は 2024 年 2 月に実施し、25 名の CFO・財務経理ご担当者役員の皆様から回答を得ることができました。ご協力いただき誠にありがとうございました。

デロイトトーマツグループ
CFO プログラム
2024 年 3 月末日

経済環境に関する調査

① 財政環境の見通し

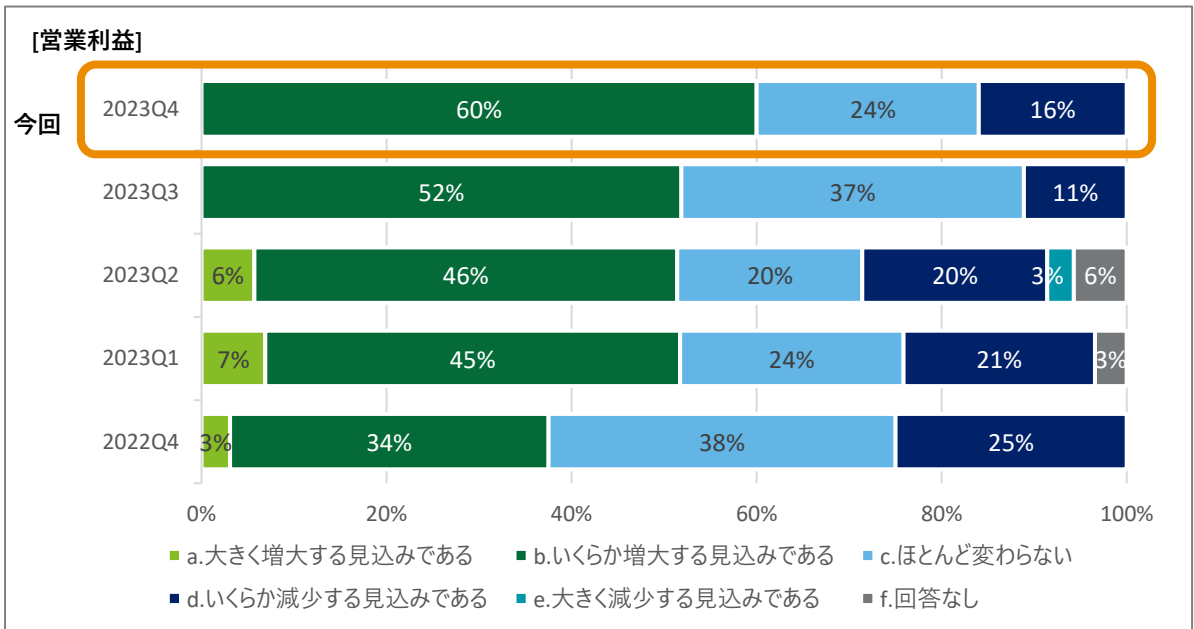
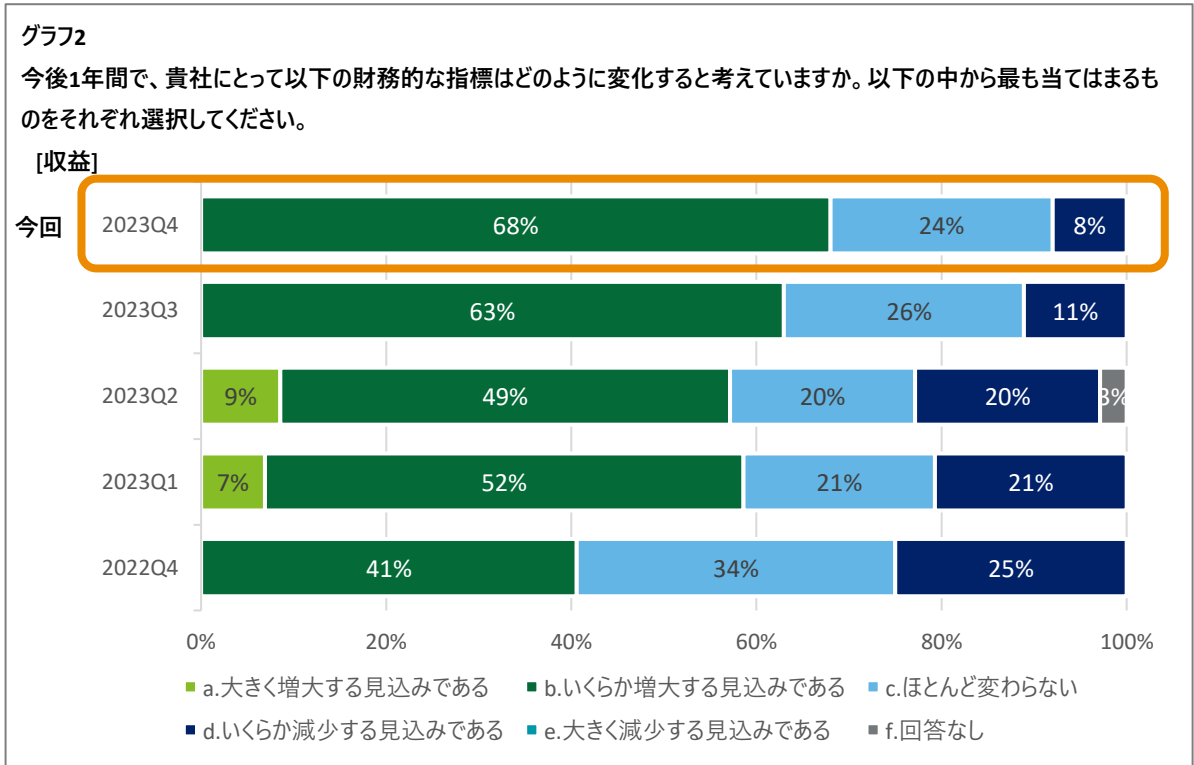
財政環境見通しは概ね不変



グラフ1は、各社の財政的な見通しが3カ月前と比べてどのように変化したかを示している。今回の2023Q4調査では「概して変わっていない」回答が76%と、前回の59%から更に増加して全体の4分の3以上を占めた。確かに、調査期間の2024年2月までの3カ月間は経済や政治環境に著変は無かったといえる。ロシア・ウクライナ問題は膠着状態、欧米の中央銀行は利上げを停止して様子見に入り、株価は堅調に上昇を続け、また為替相場は円安水準を維持した。かかる状況からは、CFOの財政環境見通しが不変であったことは首肯しうる。ただし、今後は見通しに変化が出てくる可能性が高そうだ。米国大統領選挙戦ではトランプ氏の共和党候補指名が決定したが、世論調査によれば支持率でバイデン現大統領をわずかにリードしている。トランプ氏が大統領に返り咲いた場合に米国の外交・経済・通商政策には大きな変動が見込まれる。金融政策においては、欧米中銀が利下げのタイミングを見計らっているのに対し、日本銀行は今年から金融政策の正常化を進める見通しだ。これに伴い為替市場では今後円高への転換も見込まれる。

業績の展望

企業業績は引き続き増収増益見通し

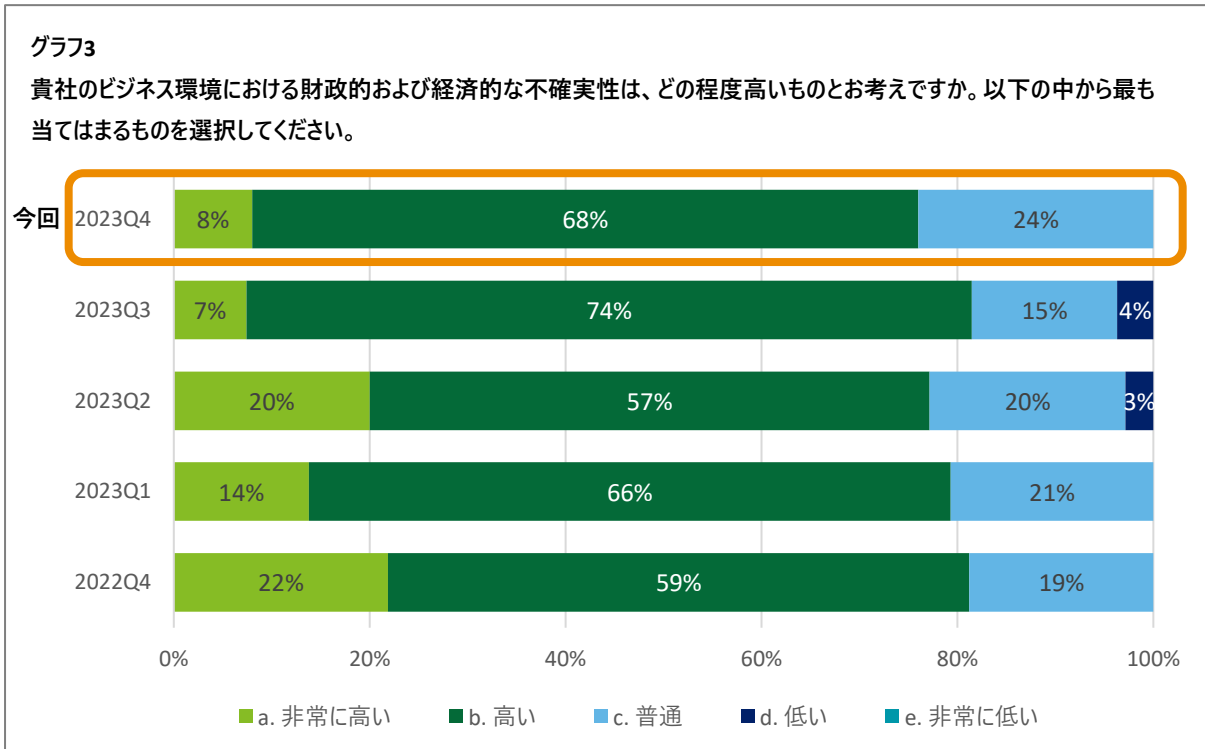


グラフ 2 は、今後 1 年間の各社の業績(収益・営業利益)の見通しを示している。今回調査では、収益が「大きく増大する見込み」「いくらか増大する見込み」回答の合計が 68%、営業利益については 60%と、いずれも過半数かつ前回調査を上回った。CFO の業績見通しは依然として増収増益を見込む楽観的な状況にある。背景には、好調な米国経済、日本経済のデフレ脱却期待、日米株価上昇、円安などがあると考えられる。デロイト見通しでは、今年 2024 年には欧米および日本の成長ペースはやや減速し、為替は円高に転換すると見ている。また、地政学要因や中国経済には下方リスクが付きまとう。更に、米国ほか西側諸国の中国に対する通商上の規制は強化が見込まれる。こうした日本企業にとっての向かい風要因もあることには留意すべきであろう。今年の成長ペー

ス減速といっても景気後退に陥るほどではなく、欧米の利下げや日本の慎重なペースでの金融政策正常化によりソフトランディングをデロイトでは見込んでいるが、今後 CFO の業績見通しが楽観から中立方向に転換する可能性は見ておきたい。

 不確実性

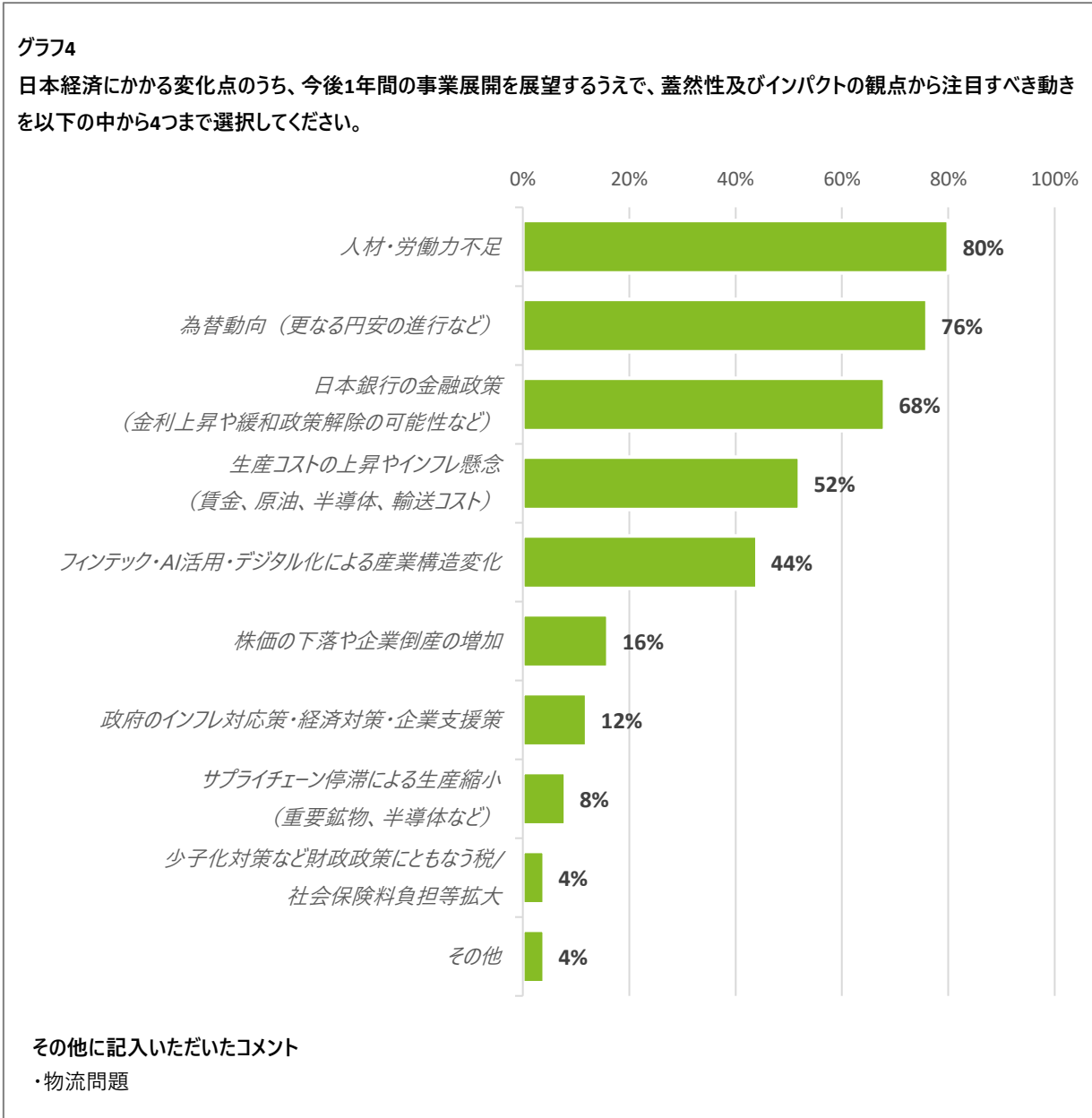
不確実性は依然高水準



グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。不確実性が「非常に高い」「高い」の回答合計は76%と、前回の81%からやや減少したものの依然高水準である。ロシア・ウクライナ問題、中東問題などの地政学リスクの短期間での収束は見込みづらい。米国大統領選挙戦の見通しは11月の投票まで変動が続こう。中国の不動産市場も今後何年かは回復の見通しが立ちづらく、中国政府自身も経済の再浮揚にはやや懐疑的なスタンスを示している。こうした背景から、今後もCFOの見る不確実性は引き続き高水準で推移しよう。

日本経済の注目点

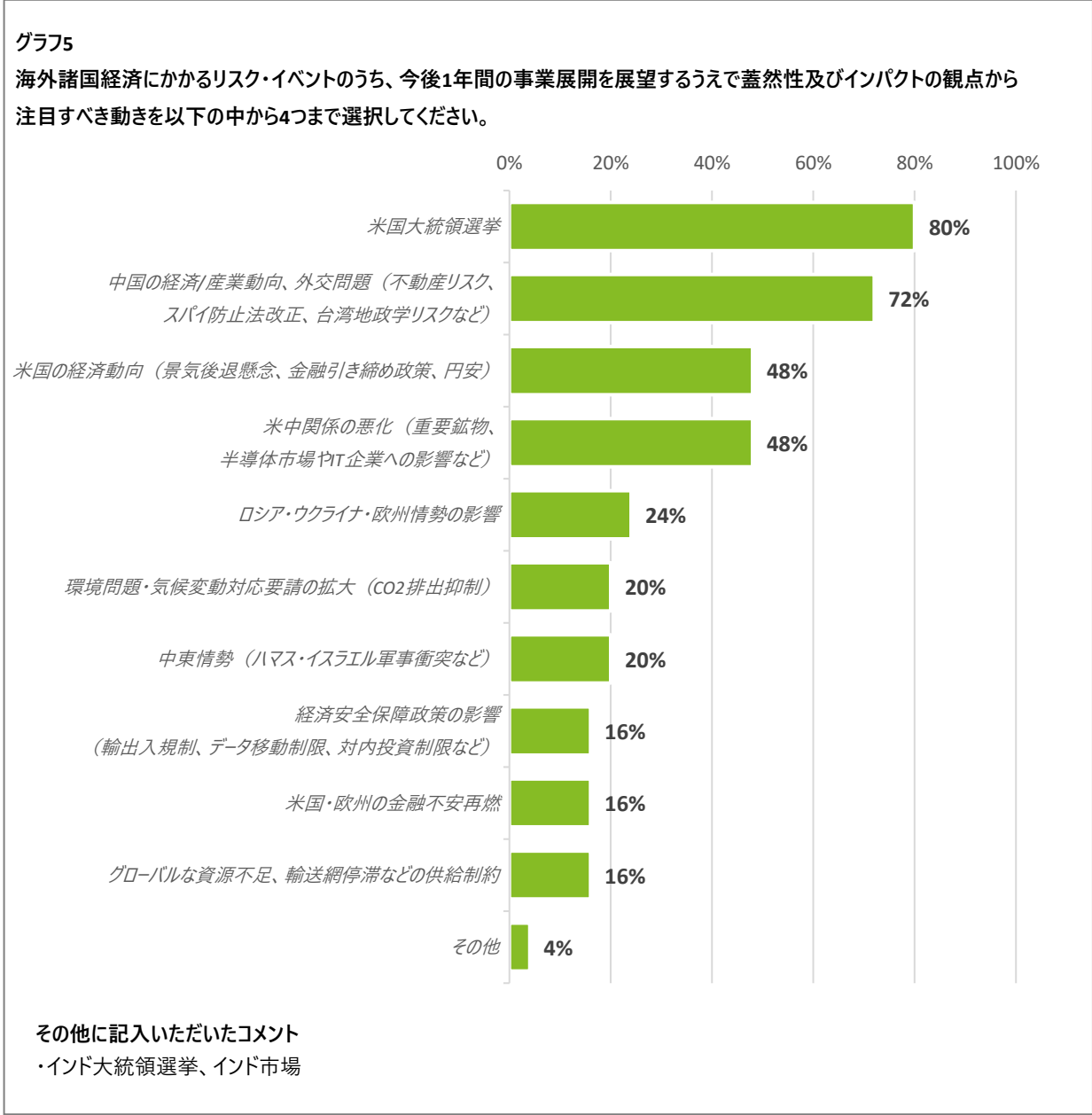
人材、為替、金融政策、インフレが大きな注目点



グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。今回調査では、1位が「人材・労働力不足」、2位が「為替動向」と前回から順位が入れ替わった。また3位には「日本銀行の金融政策」が前回の4位から順位を上げ、前回3位の「生産コスト・上昇インフレ懸念」が4位に後退した。もっとも上位4つの回答は前回と同じであり、CFOの注目点が人材・為替・金融政策・インフレであることは不変だ。業績見通しの好転とともに事業拡大を支える人材不足が更に深刻になっており、今年の春闘での大幅な賃上げ回答につながっているとみられる。為替市場は2月まで1ドル＝150円レベルの円安が続いたものの、今後日本銀行の金融政策正常化や欧米中央銀行の利下げ転換により円高への転換が見込まれる。日本銀行の金融政策正常化は、そのペースによっては為替のみならず企業の資金調達コストの上昇につながる可能性もある。当面はこれらの項目がCFOの注目点であり続けるだろう。

€ 海外経済の注目点

米国大統領選挙に注目が集中、中国経済がこれに続く



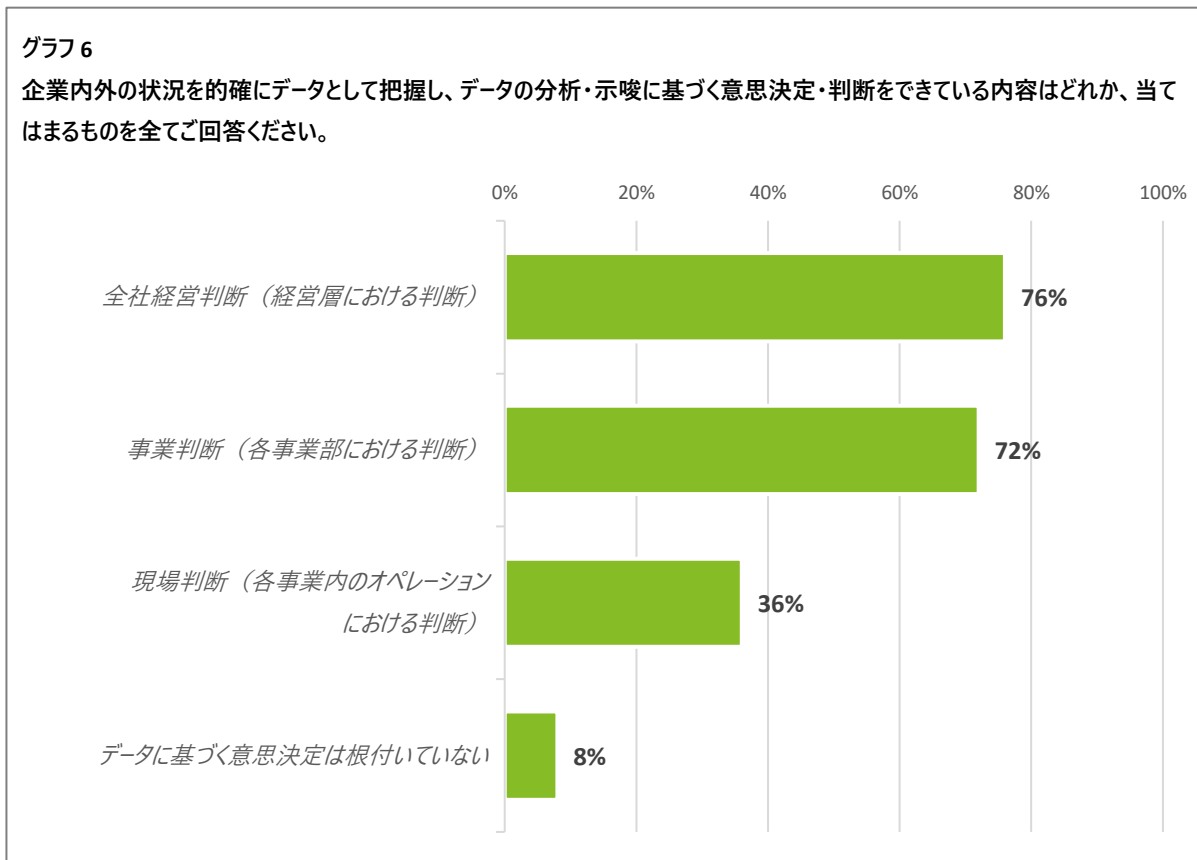
グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回新たな選択肢として追加した「米国大統領選挙」が1位となり、前回1位、2位だった「中国経済」「米国経済」がこれに続いた。米国大統領選挙でトランプ大統領が当選した場合の影響は広範囲である。ウクライナ支援停止、NATOや日米安全保障などの集団的な安全保障からの撤退など、世界や日本の地政学リスクが高まる可能性がある。保護主義の拡大で日本企業の輸出への影響が考えられるほか、脱炭素化投資の後退は日本企業の脱炭素化計画にも影響を及ぼそう。米国大統領選挙戦動向は11月の投票までCFOの大きな注目点となるだろう。第2位の中国経済の減速は日本の輸出停滞の要因ともなっているほか、中国への対内投資の減少にもみられるように日本を含む海外企業の中国戦略に転換が見られる。第3位の米国経済は主要国の中で例外的に現状極めて好調であるが、今後は利上げ影響による減速も見込まれる。米国と中国の経済動向も引き続きCFOの大きな注目点となる。

データドリブン経営への取り組み状況に関する調査

本サーベイの後半セクションでは、昨年度の「ファイナンス組織における変革への取り組み」に関するサーベイにおいて、今後ファイナンス組織として力を入れたい取り組みとして回答した企業が多かった、データドリブン経営へのシフト(データ提供および意思決定への参画)について伺った。また、2022年2月にも同様に「データドリブン経営に関する調査」を実施しており、当時の結果との比較も踏まえて、今回の結果を見ていきたい。

データ分析に基づく意思決定・判断

大半の企業が、データ分析に基づく全社経営判断ならびに事業判断を行っているという結果となった



データ分析・示唆に基づく意思決定・判断の内容としては、大半の企業で「全社経営判断(経営層における判断)」(76%)、「事業判断(各事業部における判断)」(72%)が行われていることがわかった。データドリブン経営へのシフト(データ提供および意思決定への参画)が今後ファイナンス組織として力を入れたい取り組みとして捉えられている中、経営層および事業部レベルでは意思決定にデータを活用できているといえる。

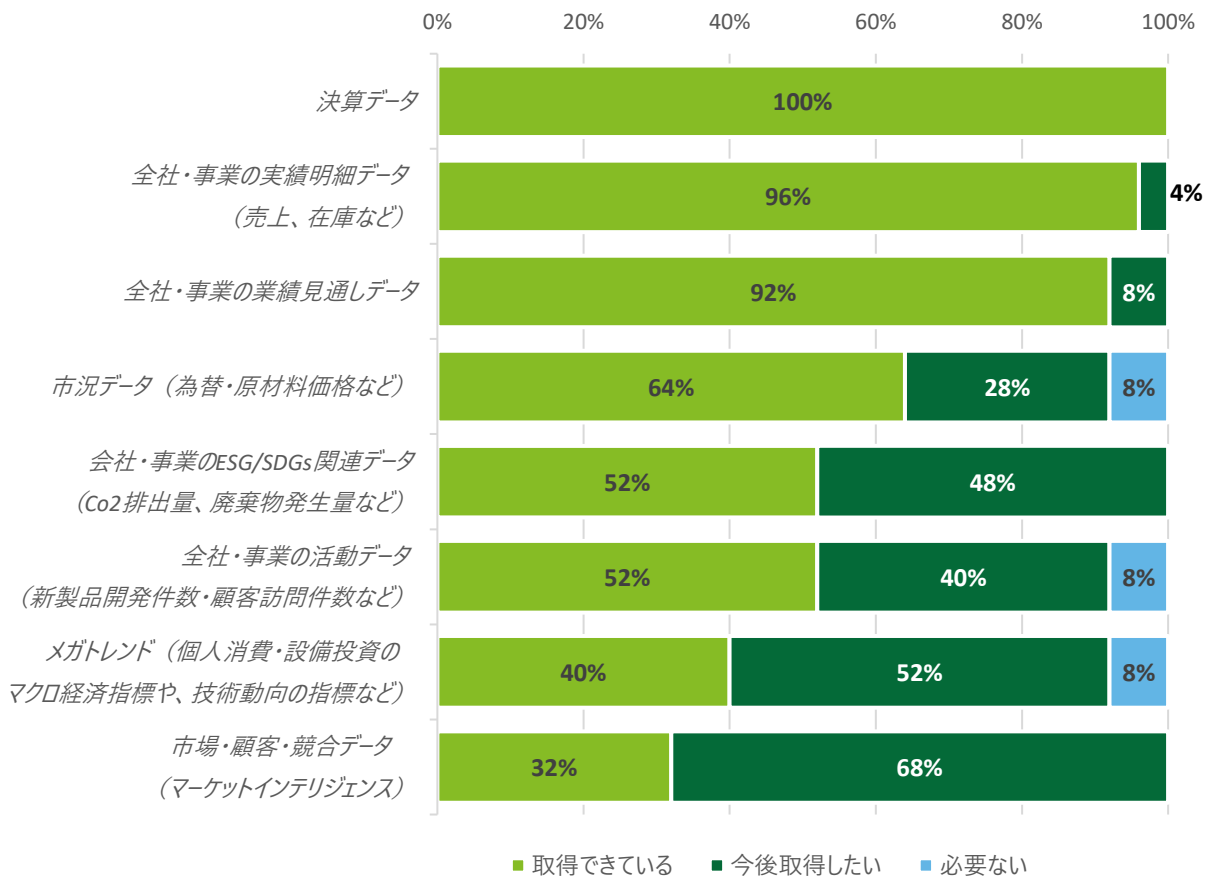
一方、「現場判断(各事業内のオペレーションにおける判断)」におけるデータ活用までには至っていない企業も多く(36%)、現場判断に資するデータがまだ収集できていない、または、現場でのデータ活用の意識が醸成されていないといった課題があることが推察される。

意思決定に向けたデータ取得

2年前の調査結果と比べ、取得できているデータの割合が全般的に高まっている結果となった

グラフ7

意思決定に向けてどのようなデータを取得できていますか、また取得したいと考えていますか。(各選択肢に対して、「取得できている」「取得したい」「必要ない」のいずれか3択)

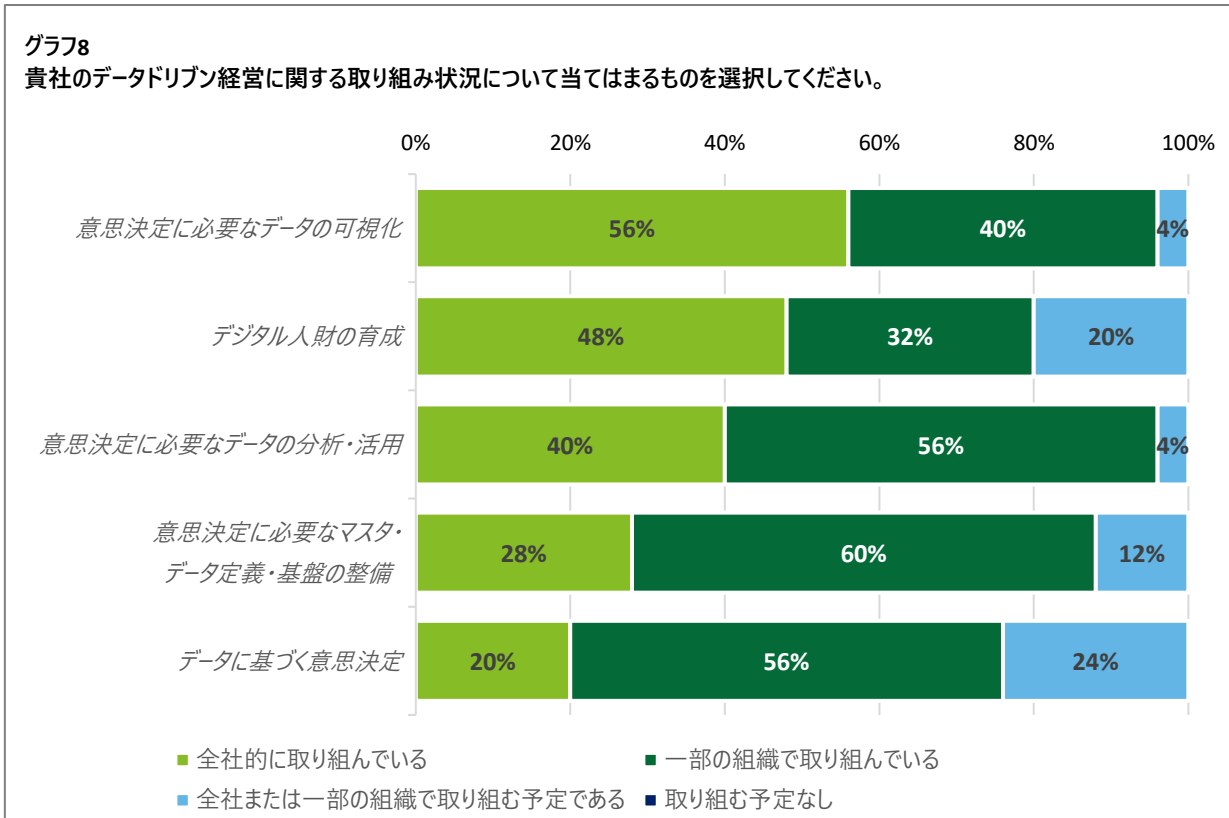


データ取得できていると回答された項目は、経理財務関連の「決算データ」(100%)、「全社・事業の実績明細データ」(96%)、「全社・事業の業績見通しデータ」(92%)に加え、「市況データ」(64%)が上位を占め、上位の項目は2年前の調査と変わらない結果となった。経理財務業務やシステム基盤の整備により、財務に関連した情報の大半を取得できていると考えられる。

また、「取得できている」の回答が2年前から特に増加した項目は「会社・事業の ESG/SDGs 関連データ」であり、2年前の調査での「取得できている」という回答は 31%であったのに対し、今回の調査では 52%であった。さらに当該データが「必要ない」との回答が前回は 9%であったが今回は皆無であった。ESG/SDGs 関連のデータ開示や社内管理の重要性が求められる昨今の情勢がよく反映された結果だと言え、「今後取得したい」という回答が多い(48%)ことも鑑みるに、今後も継続して ESG/SDGs を中心とした非財務系データの収集は経理財務業務のメインピックの1つであると推察できる。

データドリブン経営に関する取り組み状況

「データの可視化」が全社的に最も取り組まれているが、「デジタル人財育成」の取り組みも増加している

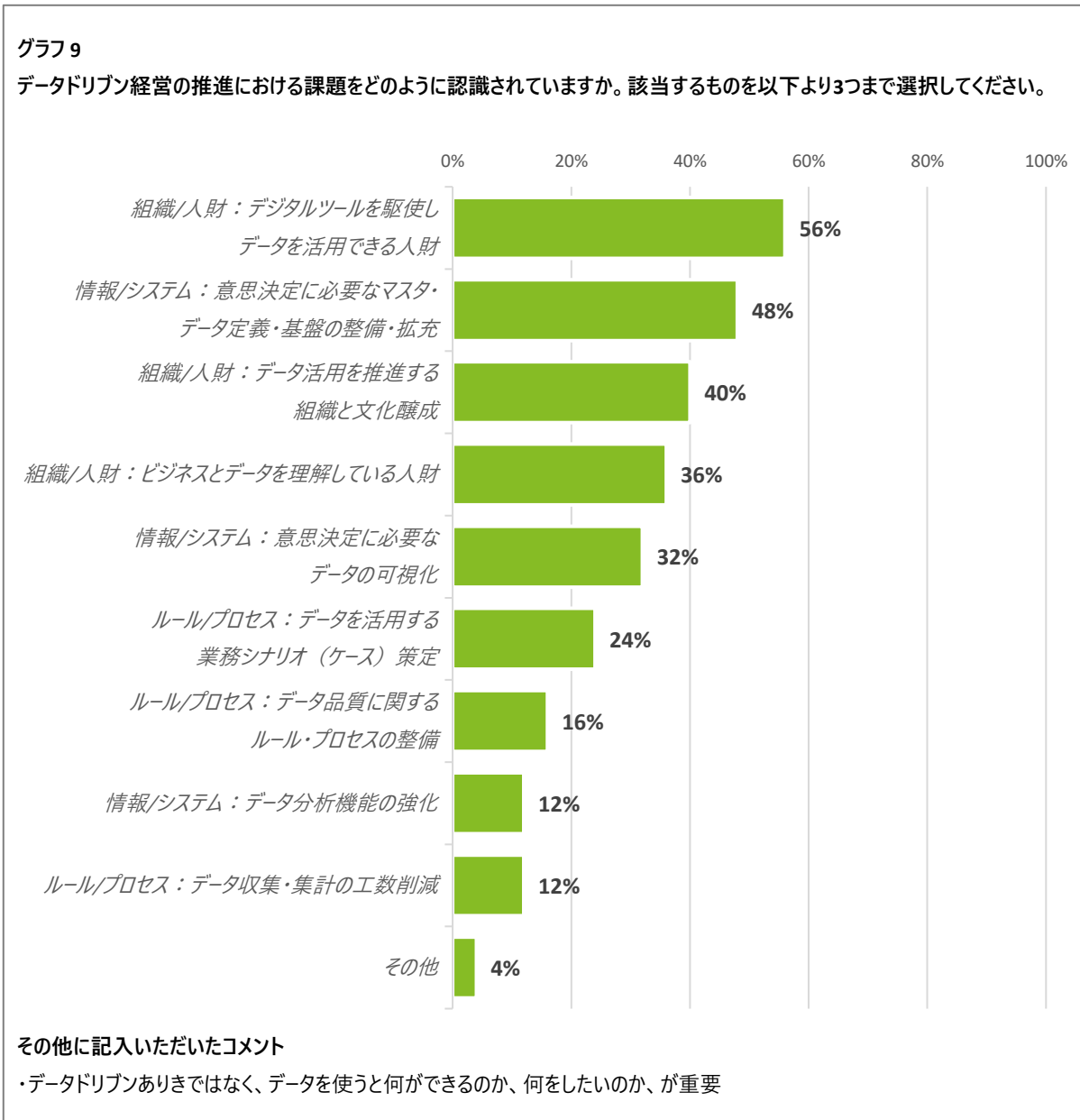


データドリブン経営に関して全社的に取り組んでいることとして、「意思決定に必要なデータの可視化」(56%)、「デジタル人財の育成」(48%)が上位となる結果であった。特に「デジタル人財の育成」は 2 年前の調査では 29%であったが今回の調査では 48%となり、以前よりも増加している。人財育成の重要性和難しさが垣間見られる結果であり、各組織に一任するのではなく全社的な取り組みが必要と推察できる。

また、本調査での回答の選択肢として挙げたすべての取り組みに対して「取り組む予定なし」の回答が皆無であった(0%)。今の時代の経営・事業活動においてはデータ活用が不可欠であることを示す結果となっており、データ活用の各取り組みが今後も益々実施されていくことが予測できる。

データドリブン経営の推進における課題

2年前と変わらず、「デジタルツールを駆使しデータ活用できる人財」が最も大きな課題として捉えられている

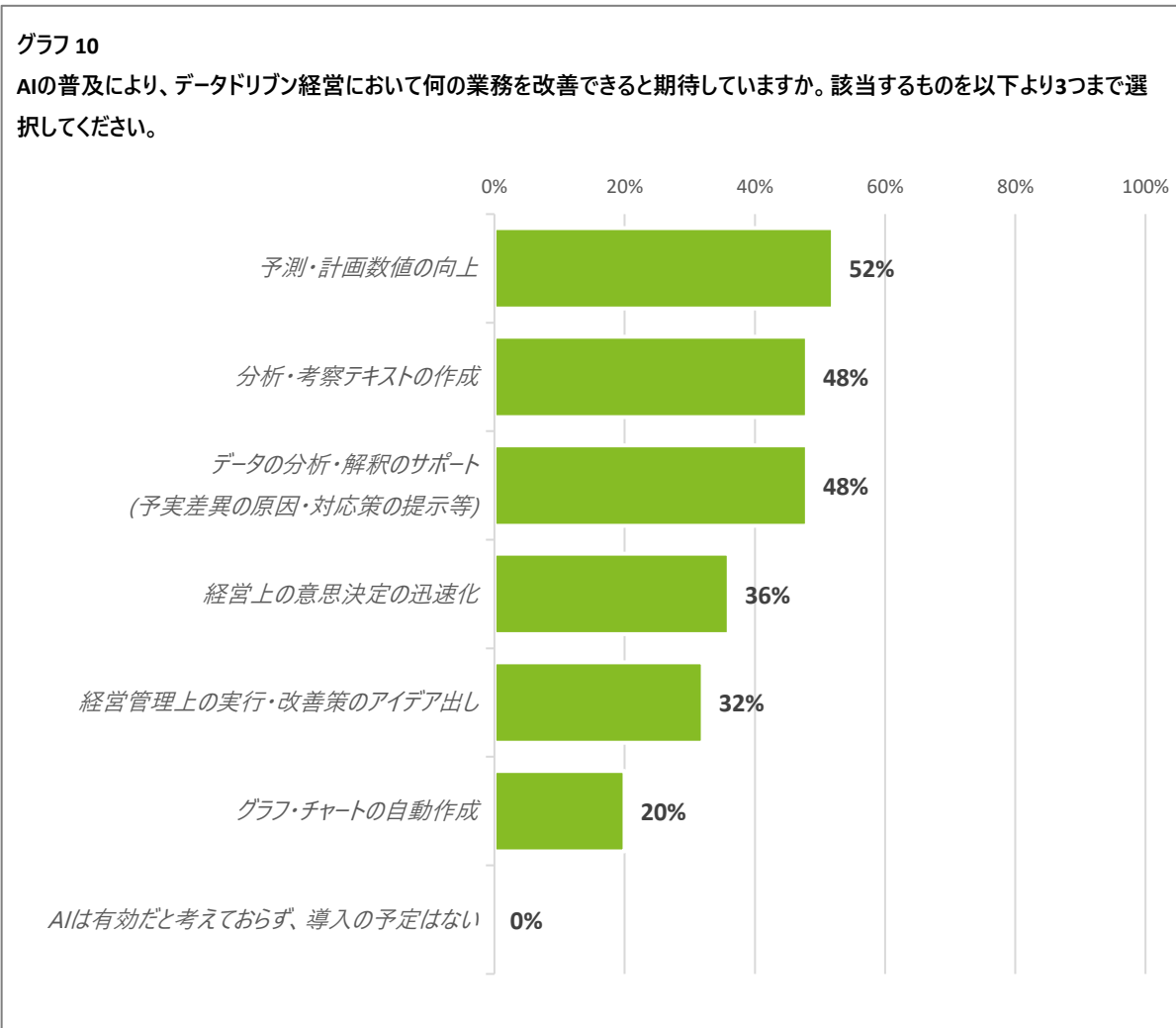


データドリブン経営の推進の課題として、「組織/人財：デジタルツールを駆使しデータ活用できる人財」が最も多く挙げられた(56%)。人財面が最も大きい課題として捉えられている点は2年前からの継続となっている。この結果は前掲のデータドリブン経営に関する取り組み状況(グラフ 8)において「デジタル人財の育成」の全社的な取り組みが多くなっている要因であると考えられ、人財面が大きな課題として捉えられているからこそ全社的に取り組まれていると思われる。

一方、「データ分析機能の強化」を課題として捉える回答は2年前の調査では57%であったが、今回の調査では12%となり、以前よりも減少している。前掲のデータ分析に基づく意思決定・判断の結果(グラフ 6)と併せて考察すると、データ分析ツール・機能の導入・強化は既にこの2年間で実施されてきており、全社(経営層)や事業部における意思決定に利用し始めているのではないかと推測できる。ツール・機能が用意できて実際のデータ活用の場が増えてきたからこそ、人財不足の課題に直面することが多くなったと考えられる。

AI の普及により改善が期待できる業務

多岐方面に渡り AI の活用による業務改善の効果があると考えられている結果となった

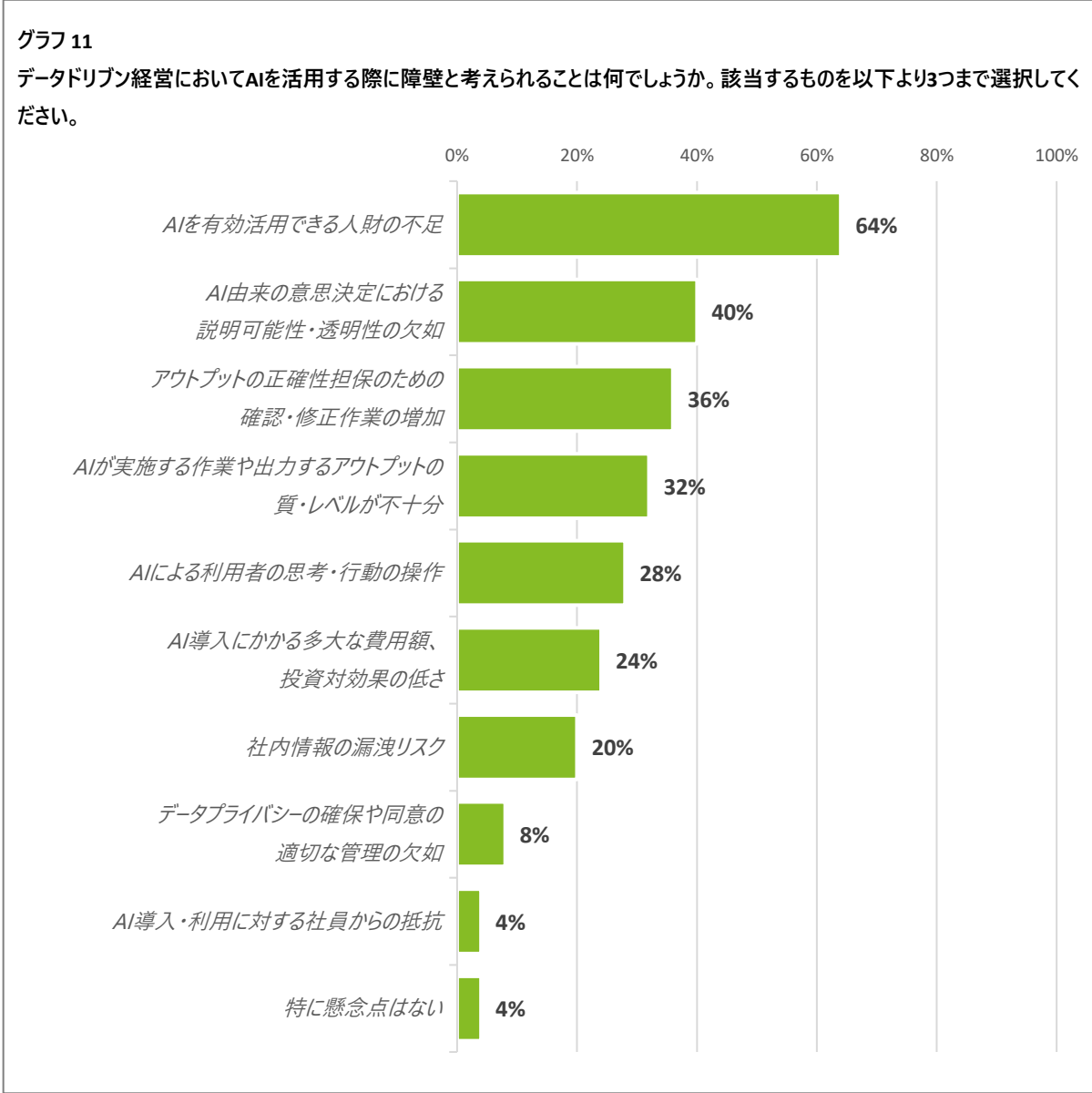


まず、この調査結果により、「AI は有効だと考えておらず、導入の予定はない」という回答が皆無であったことがわかる(0%)。どの企業の CFO も、何かしらの形での AI による業務改善の効果을期待しているといえる。

また、AI により改善を期待する業務内容は多岐にわたるが、特に期待の声が多かったのは、「予測・計画数値の向上」(52%)、「分析・考察テキストの作成」(48%)、「データの分析・解釈のサポート(予実差異の原因・対応策の提示等)」(48%)であった。AI の利用については、ヒトの作業の単なる代替というよりも、予測の数値向上や分析の示唆の提供において、AI を活用した気づきの発見や広範なデータを活用した分析等、業務の高度化を求めていると考えられる結果といえる。

AI 活用の障壁

AI の活用においても、人財面が最も大きな課題として捉えられている



AI 活用においても人財面が大きな課題となっていることがわかる。「AI を有効活用できる人財の不足」が最も大きな障壁となっており(64%)、前掲の「データドリブン経営の推進における課題」(グラフ 9)と同様の結果である。人財面はやはり全社的に取り組むべきとして捉えられる課題といえる。

次いで、「AI 由来の意思決定における説明可能性・透明性の欠如」(40%)、「アウトプットの正確性担保のための確認・修正作業の増加」(36%)、「AI が実施する作業や出力するアウトプットの質・レベルが不十分」(32%)が障害として挙げられている。AI 活用による業務改善の期待はあるものの、AI ですべてを補うことはできず、AI のアウトプットの正確性や妥当性の確認等、ヒトによる作業が残る、または却って作業が増加する可能性があることを課題として捉えているといえる。

また、「社内情報の漏洩リスク」(20%)、「データプライバシーの確保や同意の適切な管理の欠如」(8%)、「AI 導入・利用に対する社員からの抵抗」(4%)が障害として比較的小さいと思われることから、少なくとも、AI の利用に対する漠然とした怖さは払しょくされ、AI が市民権を得てきていると推察することもできる。



おわりに

今回は、昨年度の「ファイナンス組織における変革への取り組み」に関するサーベイにおいて、今後ファイナンス組織として力を入れたい取り組みとして回答した企業が多かった、データドリブン経営へのシフト(データ提供および意思決定への参画)について伺った。

2年前の調査の際に、「データを活用して意思決定する重要性は高まっており、データドリブン経営がより身近になってきた」と考察したが、この2年間で非財務情報の収集にも取り組み、また全社および事業における判断・意思決定にデータを活用する動きもあり、よりデータドリブン経営へのシフトが進んだといえるのではないだろうか。また、AIの活用で、よりデータドリブン経営のシフトが進むことも期待できる。

一方で、そのデータドリブン経営へのシフトの最も大きな課題がデジタル(AI)人材の不足であると今回の調査結果からも読み取れる。人財の獲得競争やスキルアップ教育の実施等が全社的な取り組みとして求められてくるだろう。

今後もデータドリブン経営へのシフトに向けた対応がより一層期待される。

CFO プログラムとは

CFO プログラムは、日本経済を支える企業の CFO を支援し、CFO 組織の能力向上に寄与することで、日本経済そのものの活性化を目指すデロイト トーマツ グループによる包括的な取り組みです。信頼のおけるアドバイザー（the Trusted Advisor）として、さまざまな領域のプロフェッショナルが連携し、CFO が抱える課題の解決をサポート致します。さらに、企業や業界の枠を超えた CFO のネットワーキング、グローバル動向も含めた最新情報の提供を通じ、日本企業の競争力向上を目指します。

デロイト トーマツ グループ

CxO プログラム

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 2 万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの 45 万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.